

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 9915048

UDC_____

学 位 论 文

招商局漳州开发区关键绩效评估和 考核 (KPI) 制度研究

Key Performance Indicators(KPI) System Study of
China Merchants ZhangZhou Development Zone

许 晓 晖

指导教师姓名: 廖 泉 文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称 : 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2002 年 11 月

论文答辩时间: 2002 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2002 年 11 月

论文摘要

关键业绩指标(KPI)是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析、衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标：是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。论文分析招商局漳州开发区实施 KPI 考核制度的历史背景和实施框架，研究了开发区 KPI 考核制度的运用效果及存在问题，并提出完善开发区 KPI 考核制度的几点措施。

论文共分七个部分：

第一章主要介绍开发区以往实施员工考核制度的历史背景、实施内容、曾经发挥的作用以及随着开发区发展战略调整而突显出的局限性，另外介绍香港招商局集团推出 KPI 考核制度的时间、推广范围、内容以及对直属公司实施该制度的有关政策和要求。

第二章主要介绍开发区根据招商局集团关于推行 KPI 的政策和要求，并结合开发区自身的具体情况和特点，制定适用开发区自身的 KPI 考核制度。另外也介绍了开发区 KPI 考核制度的实施框架。

第三章重点分析在开发区 KPI 考核制度制定过程中各被考核部门关键要素的确定，介绍各被考核部门的业务特点，并重点分析 2001 开发区各被考核部门 KPI 指标及标准的制定过程。

第四章分析了开发区 KPI 考评者的培训方法和培训程序，体现了 KPI 考评者培训的意义及必要性。

第五章围绕 2001 年开发区 KPI 考核情况分析开发区 KPI 的实施方案，重点研究考核者和考核标准的确定过程。并分析了开发区 KPI 的考核过程。

第六章围绕 2001 年开发区 KPI 考核情况分析开发区 KPI 考核结果的反馈和运用。

第七章从开发区 KPI 制定的客观性和明确性、KPI 考核中的误区、KPI

运用的误区着手，重点研究开发区 KPI 考核体系需完善之处，最终提出改善开发区 KPI 考核体系的几点看法。

关键词：关键业绩指标（KPI）；绩效改进；在职培训。

Abstract

Key Performance Indicator (KPI) is a kind of targeted and measurable indicator judging flow performance that installing, sampling, calculating, analyzing the key parameter from the income and outcome of the flow inside the organization: is a tool that breaking down the corporation strategic target into the operational perspective target, is the foundation of the corporation performance management system. This paper analyzes the historic background and implementing framework of China Merchants Zhangzhou Development Zone KPI system, studies the implementing effect and existing problems, and advances several step consummating the KPI system of Zhangzhou Zone.

This paper consists of seven chapters:

Chapter 1 introduces the historic background, implementing content, effect of the employee assessing system that the Zone implemented before, and the limit that appears for the strategic adjusting of the Zone, Moreover, it introduces the time, range, content and the policy for the subordinate company of the China Merchants group implementing KPI system.

Chapter 2 mainly introduces the Zhangzhou Development Zone own KPI system on the basis of the policy of the China merchants group and the Zone own special circumstances and character. Moreover it introduces the implementing framework of the Zone KPI system.

Chapter 3 emphatically analyzes the key element of the assessed unit during course of the implementing the Zone KPI system,

introduces the business character of the assessed unit, and emphatically analyzes the procedure formulating the KPI element and standard of the Zone assessed departments in 2001.

Chapter 4 analyzes the training method and training procedure of the Zone KPI checkers, embodies the significance and necessity of the KPI checkers' training.

Chapter 5 studies the implementing plan of the Zone' KPI, from circling the KPI checking condition of the Zone in 2001 especially the procedure ensuring the checkers and the checking standard, and analyzes the checking procedure of the Zone' KPI.

Chapter 6 analyzes the feedback and application of the Zone ' KPI checking outcome from circling the KPI checking condition of the Zone in 2001.

Chapter 7 emphatically studies the defect of the Zone' KPI checking system from the ensuring objection and certainty, checking mistake、 operation mistake、 and finally advances the several suggestion improving the KPI checking system of the Zone.

Key Words: Key Performance Indicator; Performance improvement; Sitting training.

目 录

前 言	1
第一章 招商局漳州开发区实施 KPI 的背景分析	1
一、开发区创业之初所实施的传统员工绩效考核制度	2
二、开发区实施 KPI 的背景分析	8
第一章 招商局漳州开发区 KPI 实施框架	10
一、招商局集团推出 KPI 的有关政策和要求	10
二、招商局漳州开发区 KPI 体系的确定	14
第三章 漳州开发区 KPI 关键要素分析	20
一、漳州开发区 KPI 关键要素分析原理	20
二、漳州开发区 KPI 关键要素分析	24
第四章 漳州开发区 KPI 考评者培训	32
一、考评者培训的意义及必要性	32
第五章 招商局漳州开发区 KPI 的实施方案	35
一、考核者的确定	35
二、KPI 标准的制定	37
三、KPI 考核过程	52
第六章 招商局漳州开发区 KPI 考核结果的反馈和运用	64
一、KPI 考核结果的反馈	64
二、KPI 考核结果的运用	66
第七章 完善漳州开发区 KPI 考核体系的探究	68
一、KPI 考核体系需完善之处	68
二、完善开发区 KPI 考核体系的几点看法	73
参考文献	77
后 记	78

前 言

21 世纪已经悄悄地站在了我们的面前，在这个机遇与挑战并存的时代里，“优胜劣汰，适者生存”。各个企业对资金、技术、市场、原材料……的争夺也愈加激烈。可以说，竞争必将成为新世纪的主旋律，而竞争的焦点呢？则集中于“人”。

我们知道，有竞争入场券的同类企业在技术、设备或营销工具等方面基本上都大同小异，所不同的是投入其中并不断思考的人，如何吸引、使用、配置和开发人在不同的企业是大不相同的，可以说，人是其他经营要素都日渐趋同的现实中唯一重要的变数，这个变数决定了企业工作的人的质量、效率和热情，同时也决定了企业的竞争优势。

但人的因素是一个太过复杂的变数，加之经营环境的快速变化，几个没有任何工具和手段可以完全消除其不确定性。HRM 发展到今天，为我们解决人的因素提供了一整套相对完善的和有价值的实践指导，员工绩效考核就是 HRM 实践中最具实际意义的工具技术之一，而关键业绩指标（KPI）考核则是绩效考核中极具客观性，可操作性的一种方法。

关键业绩指标（KPI）是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键系数进行设置、取样、计算、分析、衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标：是把企业的战略目标分解为可动作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。本文以招商局漳州开发区员工考核制度为研究对象，结合笔者在开发区的工作体会，重点分析开发区实施 KPI 考核制度的历史背景和实施框架，以及开发区 KPI 考核制度的运用效果及存在问题，并提出完善开发区 KPI 考核制度的几点措施。

第一章 招商局漳州开发区实施 KPI 的背景分析

招商局漳州开发区位于九龙江出海口南岸，地属素有“鱼米花果之乡”美称的福建省漳州市，是闽南厦漳泉金三角的重要组成部分；规划开发面积 40 平方公里，这里与厦门经济特区隔海相望，北倚闽西南、粤东、赣南的广大腹地，东邻广阔的台湾海峡。得天独厚的经济地理位置受凸显招商局漳州开发区在 中国经济最为繁荣的东南沿海地区中的重要地位。区

内漳州港拥有长达 13 公里深水岸线；可建万吨级以上泊位 30 个，香港招商局集团经过多年考察和不断论证，为促进海峡两岸早日“三通”，实现祖国统一，同时也是为培植新的经济增长点，于 1992 年 12 月 28 日与福建省交通建设投资有限公司、国投交通实业有限公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航局签订合作协议，携手共同开发招商局漳州开发区，一场建造“中国第二蛇口”的开发浪潮的序幕就这样轰轰烈烈地展开了。

一、开发区创业之初所实施的传统员工绩效考核制度

（一）漳州开发区的组织架构

漳州开发区自 1992 年成立以来，开发区有限公司下设：总经理办公室、人事劳动部、财务会计部、经济发展部、规划建设部、审计部、宣传联络部。各部门职责范围工作内容以下：

1、总经理办公室：负责有限公司领导日程安排，协助有限公司领导开展工作。负责有限公司重大会议及活动的组织工作；负责有限公司文秘、档案、印鉴、管理工作。负责有限公司规章制度体系建设及行政类规章制度的拟订和实施，负责机关管理、协调工作，负责驻外办事及车辆管理工作等。

2、人事劳动部：制定人事管理规章制度，负责机构改革及编制管理工作，负责劳资和干部员工的管理工作，负责员工培训、招聘、业绩考核等管理工作。

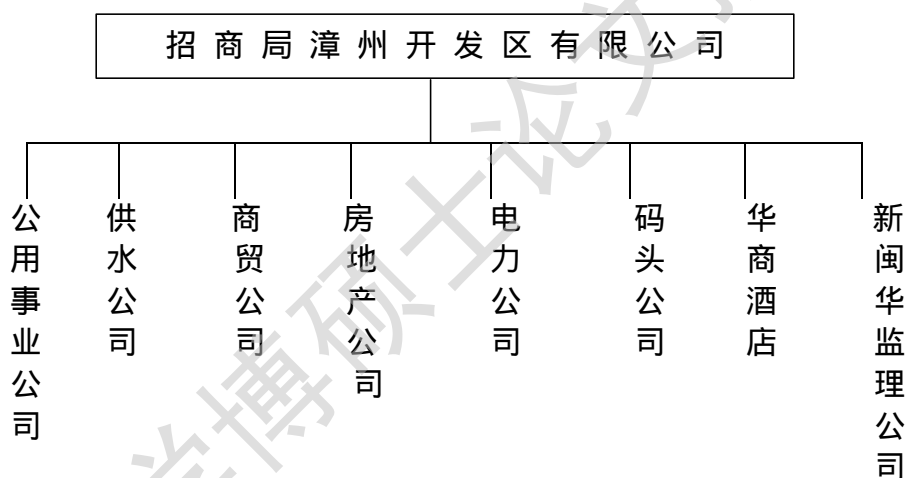
3、财务会计部：负责编制年度财务收支计划和基建计划，并监督、考核各计划的执行情况，负责资金筹措和调度，提倡财务分析报告，负责制订有关财务制度等管理工作。

4、经济发展部：策划并组织实施开发区项目引进工作，负责相关工作的内外协调、受理企业投诉，并予以协商解决，负责引进投资项目土地使用权转让的谈判、跟踪、签约及项目报批、投建、投产的全过程的服务

工作，组织招商活动，并负责有限公司直属及参资企业的管理工作等。

5、规划建设部：负责基建项目管理、编制基建计划，负责招投标工作，负责开发区有限公司土石方工程的施工管理。

另外，招商局漳州开发区有限公司直属公司有公用事业公司、供水公司、商贸公司、房地产公司；控股公司有电力公司、码头公司、华商酒店、新闻华监理公司。组织架构如下：



图一：招商局漳州开发区有限公司组织架构图

各直属公司及控股公司的经营范围如下：

表 1—1：各直属公司及控股公司的经营范围

企业名称	性质	注册资本	经营范围
公用事业公司	直属	1000万元	市政工程建设与管理、供电供水工程施工与管理、园林绿化、环境卫生、废旧物资收购。组织供应本开发区公用事业公司所需要的工业生产资料。
供水公司	直属	1亿元	生产销售自来水、纯净水、给排水管材、管件、水计量仪器、水处理设备及配件的销售、给排水管道工程安装维修。
商贸公司	直属	500万元	石油制品、化工产品、建筑材料、钢材、电子产品及通讯设备、文化办公设备机电产品、油漆、五金交电、日用百货、汽车配件、粮油及制品副食品。
房地产公司	直属	2000万元	房地产及配套设施开发经营、物业管理、建筑安装、室内装饰、房地产相关业务咨询。
电力公司	控股	6000万元	电力电量购销、电力技术开发及相关业务咨询与配套服务。
码头公司	控股	24000万元	港口货物装卸、仓储、集装箱码头业务、船舶补给、港口工程和机械维修及其配套服务。
华商酒店	控股	6400万元	从事区内房地产开发及其配套服务设施建设，客房经营管理及配套服务。
新闽华监理公司	控股	100万元	中、小型水运工程及辅助配套工程的监理，提供相关的技术咨询与服务。

（二）漳州开发区创业之初所实施的考核制度

漳州开发区自 1992 年成立以来，一直以“挖山填海，以港兴市”为自身的战略目标，1992-2000 年属于开发区基础设施建设时期，在这个时期中，开发区各部门的业务有如下几个特点：

（1）业务量相对较少

漳州开发区成立时正值国家进行宏观调整、采取紧缩政策，整个招商形势不被看好，这大大提高了开发区的开发成本，这个时期主要是以基础设施建设为主，由于人口少，开发面积少，所以各个部门特别是一些职能部门业务量较少。

(2) 业务相对单一

这个时期主要是以基础设施建设为主,由于开发区所处位置属多山地帶,所以基础设施建设很大部分属于土石方工程,即挖山填海,其余就是水、电、路、通讯等基础设施配套的建设,规划建设部、公用事业公司、新闻华监理公司、电力公司、港务局、海达航运公司等部门主要职责是完成基建任务,而总办、经济发展部、财务部、商贸公司等部门主要职责是为基础设施建设提供保障。

在这个时期开发区没有一套系统的考核体系,对员工、部门的考核也只属于传统人事考核,即开发区有限公司统一组织所有生产、建设计划和分配,而下属部门只是这种行政权力系统的一级基层组织。下属部门的目的和使命是完成上级交办的任务包括生产任务、建设任务和政治任务,所以必须从组织上保证政治路线和任务的贯彻。这就使人事考核政策有明显的“行政”倾向,尽管也强调德才兼备,但以政治思想素质为主,而这种思想素质又被狭义的理解为“全局观念、下级服从上级、放弃自我以及群众基础”等。

在这个时期开发区有限公司的员工考核制度一般如下:

1、考核对象

有限公司全体员工,包括各种用工形式和各级管理人员、专业技术人员,生产服务人员。

2、考核形式

大致归为两大类:一类是专门性考核,其用途特定,随机性强,对象非全员性;另一类是一般性考核,为多项或全面管理提供依据,且按一定时序或法定周期进行,对象通常是全员性的。具体有:

(1) 专门性考核

录用考核,转正(试用期满)、转岗位考核,晋级定职考核,调配考核、提升考核,辞退考核和培训考核等。

(2) 一般性考核

平时考核、年度考核、任期考核等。

3、考核基本内容

员工考核基本内容主要有以下几个方面：

（1）德：主要指思想素质，包括思想品德、敬业精神、服从领导，坚持原则、遵纪守法、廉洁奉公、团结协作情况；

（2）能：主要指员工的工作能力和专业技术水平，员工处理复杂事务的能力，有无创新、魄力和改革精神，是否具有本岗位专业技术知识和操作水平能力；

（3）勤：主要是指员工的勤奋精神。即纪律性、积极性、责任感和出勤情况；

4、考核结果等级评定

按照不同的考核目的和考核程序所进行的考核其结果一般可分为三档

第一档 德能勤 综合评分为 81-100 分,为优秀；

第二档 德能勤 综合评分为 60-80 分,为称职；

第三档 德能勤 综合评分为 60 分以下,为不称职；

这种考核制度在开发区创业之初确实起到了一些积极作用：

（1） 加强集权控制，提高工作效率。开发区开发之初所处的外面环境较差，内部工作环境又比较恶劣的，一穷二白，百事待兴，在这种环境下实行必要的集权可带领员工一起共渡难关，这个时期对员工的考核以政治思想素质为主是必要的，特别是要求员工树立吃苦耐劳的创业精神，而对员工工作的考核带有明显的“行政”倾向，这也可加快开发区的运行效率，加强有限公司的控制能力。

（2） 维护员工队伍的相对稳定，保证各项工作的连续性。开发区员工来自五湖四海，社会阅历、背景比较复杂，由于开发区创业之初的人事管理制度不完善，尚未建立一套完善的离职交接制度，所以很多员工由于忍受不了恶劣的工作环境而另谋高就，他们离职时大多没有办理交接手

续,这严重影响了各项工作的连续性,所以为了维护员工队伍的相对稳定,开发区创业之初实行的是带有“大锅饭”性质的考核制度,即只要你在工作岗位不犯大的错误,基本可与众人一样符合考核要求。另外,奖金的分配并不是以考核结果为依据,而是统一按级别来分,根据开发区一九九四年员工年终奖金的分配方案,员工年终分配具体办法如下:

I 奖金分配公式

个人奖金数=本人 12 月份标准工资数×分配系数÷起资月数

其中:分配系数为

副总经理以上 3; 部门副经理以上 2.5, 其他员工 2。

II 免奖范围

有下列情况之一的,其年终奖免发:

- a. 有旷工行为的;
- b. 工作失误造成万元以上重大经济损失的;
- c. 已调离有限公司的;
- d. 未办理调离有限公司手续,但已离开有限公司满一个月以上不归的;
- e. 当年病事假累计超过 60 天的;
- f. 1994 年 12 月 15 日以后入区的。

(3) 扣减范围

下列情况在扣减年终奖金分配公式中的起资月数:

a. 当年病事假累计:

7—15 天,扣减 0.5 个月

16—30 天,扣减 1 个月

31—45 天,扣减 1.5 个月

45—60 天,扣减 2 个月

b. 领导认为应扣免的其他情况。

这种分配制度并不是以绩效考核结果作为依据,而是以职务级别和考

勤情况作为分配前提，这在当时开发区艰苦的创业环境下，在各项机构不是很完善，并且业务分工制度尚未健全，各部门（特别是直属企业）独立操作能力较差的情况下，实施这种制度能使员工有一种安全感、归宿感，从而起到稳定员工队伍，保证开发区顺利发展的作用。

二、开发区实施 KPI 的背景分析

随着开发区基础设施的不断完善，投资环境的逐步改善，特别是董事会二届一次会议以来（1998 年），开发区已实现从以基本设施建设为主向招商引资为主的转变，各部门业务分工制度日趋完善，许多原属筹备机构的部门成为独立核算的公司，例如电力、供水、房地产；成立电力公司、供水公司、房地产公司，企业做为市场经济中独立的经济体，企业的经济效益逐步被人们重视，机关职能部门履行宏观调控职能，为企业提供后勤保障，由于开发区工作思路的转变及业务的多样化，使原有的绩效考核制度已渐渐满足不了开发区发展的需要，产生的一些消极作用也逐渐显示出来：

（一）领导对人事考评工作不够重视

在原有考核制度的实施过程中，企业经营者往往认为计划和管理是领导干部的事，员工只要努力工作就可以了。同时，他们还认为如果细化人事考评，可能会引起上下级这间的对抗，因而经营者不赞成详尽的人事考评，在实施考核制度的过程中，经营者往往对企业人事考评工作认识不足，不理解其作为管理职能的强大作用，其结果必然是企业经营者对人事考评工作根本不重视或者不够重视。

（二）考评者缺乏考评技术与正确的态度

对原有人事考评工作，考评者普遍缺乏相应的考评技术与正确的态度，从而导致考评的主观色彩过浓而丧失公平性与公正性。一方面，考评者未能掌握足够的人事考评技术，从而造成考评的偏差较大；另一方面，考评者由于不负责任与人情方面的考虑，以致不能公平合理地进行人事考

评工作。

（三）员工对人事考评不关心

许多员工误解人事考评工作的目的，以为考评工作只是领导的事，而不是关心考评工作，而且往往对这项工作怀有一种敌意和偏见，拒绝提供有关信息，从而也就无法专注于工作方法和技术的改进。

（四）考评内容不全面

原有人事考评的内容不全面，存在着明显的以偏概全的倾向，这里的“偏”指的是偏向于德智方面的考核，一些员工只要在德智方面取得了成绩，上级主管在对其考评时往往忽略业绩方面的不足，也有的上级主管考评工作不作具体分析，仅仅因为被考评者的某些缺点就抹杀其业绩，轻易地予以全盘否定。

（五）考评标准不明确

原有人事考评缺乏客观衡量的尺度，定量判断少、定性判断多，往往受考评者价值观的影响，随意性较大，尤其是长官意志的左右，从而难以保证考评的公正性。

（六）考评制度与激励制度脱节

原有人事考评结果并不能作为对员工激励的依据，员工资金的分配主要级别及考勤情况为主，员工的晋升还是偏向于排资论辈；随着开发区业务分工制度的健全，很多企业纷纷成立，独立核算，在市场经济中以追求利润为目的，而许多员工渴望由于创造优秀的业绩而带来资金分配、晋升机会等激励的差异，但原有人事考评系统无法做到这一点。

原有人事考评制度由于存在上述几大弊端，已严重阻碍开发区的发展，由于考核的结果并未与激励挂钩，只流于形式，导致 1995-1998 年中，许多员工纷纷跳槽（大约有 1/3），其中不乏有优秀的人才，在一段时间内开发区的许多工作在质量上、效率上受到很大的影响，最为严重的是，

开发区的声誉受到极大的损害，在这种形势下，原有的人事考核制度已到了非改不可的地步了。

第一章 招商局漳州开发区 KPI 实施框架

一、招商局集团推出 KPI 的有关政策和要求

招商局集团（香港）有限公司作为漳州开发区的最大股东，全面负责招商局漳州开发区经营管理，它在 1997 年香港金融危机之后意识到集团对下属公司仅仅从利润方面进行管控是不够的，因为利润仅仅是一个重要指标，它不能全面反映一个企业的综合素质，特别是核心竞争力，所以还需从财务类指标、经营类指标以及管理类指标进行管控。根据这种思路，在 1997—2000 年之间，集团对内部资产进行重组的基础上，对内部管理机构进行调整，人事方面做了重大改动，引进了一批高级管理人才，并且聘请了美国麦肯锡咨询公司对集团内部的管理体制进行诊断，提出了集团

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库